

FAKULTETA ZA
UPORABNE DRUŽBENE ŠTUDIJE
V NOVI GORICI
SCHOOL OF ADVANCED SOCIAL STUDIES

STRATEŠKI NAČRT

FAKUTETE ZA UPORABNE DRUŽBENE ŠTUDIJE V NOVI GORICI

2015-2020

Strateški načrt je bil sprejet na 7. seji senata FUDŠ dne 29. 1. 2015 ter spremenjen na 13. seji senata FUDŠ dne 12.5.2017 in 3. seji senata FUDŠ dne 14.12.2017

VSEBINA:

1. DEKANOV POVZETEK STRATEŠKEGA NAČRTA

2. IZHODIŠČA IN PRISTOP ZA OBLIKOVANJE STRATEŠKEGA NAČRTA

2.1 Splošno o nastanku in razvoju fakultete

2.2 Izhodišča za oblikovanje strateškega načrta fakultete

2.3 Pristop za oblikovanje strateškega načrta fakultete

2.4 Vizitka strateškega načrta fakultete

3. POSLANSTVO, VIZIJA, VREDNOTE IN STRATEŠKE USMERITVE FAKULTETE

3.1 Poslanstvo

3.2 Vizija

3.3 Vrednote organizacijske kulture

3.4 Strateške usmeritve fakultete

4. ANALIZA OKOLJA FAKULTETE

4.1 Analiza PEST

4.2 Analiza SWOT

5. PROCESNI PRISTOP IN STRATEŠKI CILJI FAKULTETE

5.1 Procesni pristop na fakulteti

5.2 Strateški cilji fakultete

6. INTEGRIRANI PROGRAMI 2015 – 2020

7. PROMOCIJA STRATEŠKEGA NAČRTA

8. PREGLED IN POSODABLJANJE STRATEŠKEGA NAČRTA

1. DEKANOV POVZETEK STRATEŠKEGA NAČRTA

Sprejem Strateškega načrta za obdobje 2015-2020 predstavlja pomemben mejnik v razvoju Fakultete za uporabne družbene študije v Novi Gorici.

Po eni strani lahko govorimo o nadaljevanju dosedanjega razvoja fakultete, ki se je izkazal za uspešnega, saj je fakulteta medtem utrdila ter prek rednih notranjih evalvacijskih postopkov, nacionalne institucionalne evalvacije s strani NAKVIS in mednarodne evalvacije s strani IEP, pokazala, da dosega vse relevantne standarde kakovosti.

Po drugi strani pa odločitev za pričujoči Strateški načrt pomeni tudi pomembne kvalitativne premike, ki se odražajo na vseh področjih. Zgrajeni so na analizah, ki od nas po eni strani zahtevajo odličnost, po drugi strani pa fleksibilnost v razmerah, ki so še vedno izrazito negotove in nepredvidljive. Zato so sinteza obeh vrst zahtev.

Poslanstvo in vizija sta zdaj natančneje formulirana ob pravi kombinaciji ambicij in realizma, ki smo jo razvili v dosedanjih letih delovanja. Vrednote ostajajo enake, kot so se že uveljavile. Strateške usmeritve so jasnejše in sklenjene v le štiri ključna področja: znanstveno-raziskovalna in razvojna odličnost, odličnost študija, odličnost poslovanja in odgovoren odnos do okolja.

Na ravni znanstveno-raziskovalne in razvojne odličnosti predvidevamo bistven premik od kvantitete h kvaliteti. Potem ko se je FUDŠ v zadnjih letih po kvantitativno merljivih dosežkih ne zaposlenega raziskovalca uvrstila v sam vrh slovenskega družboslovja, je zdaj čas za nadgradnjo v smeri resnične odličnosti znanstvenih dosežkov: objav v najvišje rangiranih znanstvenih revijah in pri najuglednejših mednarodnih založbah ter povečanja odmevnosti lastnih objav. Pristop k prijavljanju projektov postaja bolj sistematičen, bolj timski in bolj internacionaliziran, prek krepitev mednarodnih partnerstev na tem področju.

Na ravni odličnosti študija ostaja ključni izziv pridobivanje večjega števila motiviranih študentov ob hkratni temeljiti prenovi vseh študijskih programov in načinov študija, ki morajo ostati trdno v stiku s potrebami okolja in osredotočeni na študenta.

Na ravni odličnosti poslovanja bomo še naprej pozorni na uspešno sodelovanje vseh deležnikov fakultete. Naši načrti so previdno ambiciozni, trudimo pa se v smer čimvečje raznolikosti prihodkov fakultete oziroma izogibanju zanašanja na en sam vir. Povečevati se bo moral delež sredstev, dosežen na trgu, prek izobraževalnih in raziskovalnih storitev, s čemer se bomo trudili zmanjšati odvisnost fakultete od javnih sredstev.

Ohranjamo pa tudi močan poudarek na odgovornem odnosu do okolja, saj smo se prav na tej podlagi katerega kot fakulteta hkrati dobro zasidrali tako v lokalnem in kot v globalnem okolju.

prof. dr. Matej Makarovič

dekan

2. IZHODIŠČA IN PRISTOP ZA OBLIKOVANJE STRATEŠKEGA NAČRTA

2.1 Splošno o nastanku in razvoju fakultete

Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici (FUDŠ) je bila kot samostojen zasebni visokošolski zavod ustanovljena 15. 06. 2006, kot ustanova, ki naj bi zagotavljala po eni strani fleksibilnost majhnih akademskih ustanov, po drugi strani pa mora s kar najvišjo kakovostjo na vseh področjih svojega delovanja ne le dosegati, temveč tudi bistveno presegati uveljavljene ustanove. Fakulteta ima cilj, da postane celovit center družboslovnega znanja, ki bo uspešno odgovarjal na izzive, ki jih pred visoko šolstvo na področju družbenih ved postavljajo slovenski in evropski trendi spodbujanja tehniških in naravoslovnih ved.

Vsi študijski programi na fakulteti so pripravljene in se izvajajo v skladu z bolonjskimi standardi: dodiplomski programi trajajo po tri leta in obsegajo 180 kreditnih točk, magistrski programi dve leti in obsegajo po 120 kreditnih točk, doktorski program pa tri leta in obsega 180 kreditnih točk.

V letu 2007 je FUDŠ začela z izvajanjem pedagoškega procesa tako na dodiplomski kot na podiplomski stopnji. V akademskem letu 2007/8 je začela izvajati tri programe rednega študija in sicer dodiplomski študijski program Uporabne družbene študije ter magistrska študijska programa Medkulturni menedžment in Informatika v sodobni družbi. Poleg tega smo kot izredni študij izvajali še visokošolski strokovni program Informatika v sodobni družbi. Vsi trije programi Informatika v sodobni družbi so bili v letu 2008 preneseni na javno Fakulteto za informacijske študije, ki je bila tudi ustanovljena na njihovi podlagi.

V letu 2008 je fakulteta nadalje akreditirala doktorski program Sociologija, s čimer je kompletirala sistem študijskih programov na celotni vertikali, se pravi na podiplomski, magistrski in doktorski ravni, leto kasneje pa začela z izgradnjo dodatne vertikale na področje socialnega menedžmenta, kjer je akreditirala dodiplomski visokošolski strokovni program Socialni menedžment in istoimenski magistrski program. Prvi od njiju se izvaja v izredni obliki, drugi pa se za zdaj še ni izvajal.

Po daljših prizadevanjih na tem področju se je s študijskim letom 2012/13 začela izvajati še tretja vertikala študijskih programov – na področju psihosocialne pomoči in s poudarkom na psihoterapevtskih pristopih. Gre za visokošolski strokovni in za magistrski program Psihosocialna pomoč.

Z nakupom in ureditvijo prostorov na Gregorčičevi 19 v Novi Gorici je fakulteta zagotovila zelo ustrezne pogoje za raziskovalno in pedagoško delo na matični lokaciji, vzpostavila urejene lastne predavalnice, kabinete za pedagoško in raziskovalno osebje, prostore za delo služb dekanata in dobro opremljeno knjižnico z odprtim pristopom.

FUDŠ izvaja študijske programe na treh lokacijah, pri čemer se je dislokacija v Novem mestu sčasoma omejila na magistrski program Medkulturni menedžment, okrepila pa se je dislokacija v Ljubljani, kjer se v izredni obliki izvajata dodiplomska programa Uporabne družbene študije in Socialni menedžment in magistrski program Medkulturni menedžment, pa tudi posamezne podporne dejavnosti za doktorski program Sociologija ter oba programa na področju Psihosocialne pomoči.

Leta 2013 je na podlagi zunanje evalvacije NAKVIS fakulteta dobila podaljšanje svoje institucionalne akreditacije in akreditacije svojih najstarejših dveh študijskih programov Uporabne družbene študije in Medkulturni menedžment za polno obdobje nadaljnjih sedem let. V letih 2014-2015 je fakulteta opravila tudi mednarodno evalvacijo v okviru Institutional Evaluation Programme (IEP).

Fakulteta se zaveda pomena vključenosti v mednarodni prostor in na tem področju s pomočjo tujih partnerjev študentom/kam in predavateljem omogoča izmenjavo v pedagoškem in raziskovalnem smislu.

FUDŠ je ena redkih slovenskih fakultet, ki je začela opravljati resno raziskovalno delo že preden se je začel v njenem okviru odvijati pedagoški proces. Pri tem gre za raziskovalno delo, ki je v skladu z imenom Fakultete izrazito uporabno naravnano, saj se ukvarja s problematikami, ki so izredno pomembne tako z gospodarskega kot s širšega družbenega vidika. Raziskovalci FUDŠ so večkrat dokazali, da se ne izogibajo obravnavi delikatnih tematik, ampak se jih lotevajo ob upoštevanju standardov znanstvene nepristranskosti in raziskovalno-metodološke rigoroznosti in korektnosti. Poleg tega se je fakulteta lotila aktivnosti za pridobitev raziskovalnih projektov na domačih in mednarodnih razpisih, tudi v okviru EU, pri čemer je leta 2014 uspešno zaključila projekt Making Migrations Work for Development.

Na fakulteti so se vzpostavili štirje inštituti, na področjih socialnih in političnih raziskav, psihoterapije, regionalnega razvoja ter družbenih tveganj. Raziskovalno delo na fakulteti je v precejšnji meri vezano tudi na programsko skupino Demokracija in razvoj, z letom 2013 pa je fakulteta na podlagi že pred tem izvajanega raziskovanja javnega mnenja pridobila infrastrukturni program Slovenski utrip.

Fakulteta pri soočanju z izzivi sledi svojim prvotnim štirim temeljnim vodilom:

- **Interdisciplinarnost.** Kljub razmeroma solidni razvitosti posameznih družbenih ved v slovenski družbi je njihova medsebojna povezanost razmeroma skromna. Ta razparceliranost je razvidna tudi iz poklicnih profilov, ki jih dosedanje izobraževalne institucije ustvarjajo, saj prevladujejo relativno ozko specializirani in zato poklicno manj prilagodljivi profili, medtem ko je bil do nastanka FUDŠ fakultete širši interdisciplinarni ali celo transdisciplinarno usmerjen družboslovni profil praktično odsoten, čeprav bi bil na trgu delovne sile večkrat bolj dobrodošel kot pa zelo ozko specializiran profil. Fakulteta interdisciplinarnost spodbuja tako v svojem pedagoškem kot raziskovalnem delu.
- **Usmerjenost v mednarodni prostor.** Družbene vede se izrazito internacionalizirajo. Uspešnost pri vključevanju v mednarodno okolje in doseganje mednarodnih standardov v raziskovalnih in učnih rezultatih je postalo – tudi pri družbenih vedah ključno merilo uspešnosti. Usmerjenost v mednarodno okolje za to fakulteto ni krilatica. Že ob nastanku je formalizirala sodelovanje s partnerji iz vrste držav, se vključila v sisteme izmenjav študentov in osebja. Tuje sodelavce vključuje v oblikovanje in izvajanje študijskih programov, še posebno na doktorski ravni, kjer imajo tuji sodelavci osrednjo vlogo.
- **Kakovost.** V okviru fakultete posebno pozornost namenjamo visoki teoretski ozaveščenosti in metodološki kakovosti svojega raziskovanja. Dosedanje izkušnje in mednarodna odmevnost

vključenih visokošolskih učiteljev in raziskovalcev so jamstvo za raziskovalno odličnost tako v temeljnih projektih kot v vseh tistih projektih, ki so usmerjeni neposredno k uporabnikom v gospodarstvu, v lokalni skupnosti in regiji ter državi in drugim uporabnikom.

- **Uporabnost.** Pri vrsti družbenih ved je še premalo v ospredju njihova neposredna aplikativna razsežnost. To velja tako za neposreden prenos znanja iz akademske sfere v gospodarstvo, državo in celotno javno ter nevladno sfero, kot za premajhno usklajenost med ustvarjenimi profili diplomantov in zahtevami trga delovne sile, ki zahteva širši profil diplomantov z metodološkim in aplikativnim znanjem. Uporabnost se na Fakulteti odraža v dveh vidikih, tako v strukturi študijskih programov, kot tudi v njenem raziskovalnem delu.

Fakulteta je izobraževalna ustanova, vendar pa ne težimo k temu, da bi po številu študentov presegla nekatere že uveljavljene ustanove. Naša strateška usmeritev je visoka kakovost izobraževalnih procesov, kar podpira obsežno znanstveno raziskovalno delo, v katerega je usmerjen pomemben delež njenih aktivnosti. Fakulteta za uporabne družbene študije je raziskovalno usmerjena fakulteta. V Novi Gorici je tako nastal nov center uporabnega družboslovnega znanja, ki se umešča v lokalno oz. regijsko in tudi nacionalno gospodarstvo in trge dela, ki izkorišča številne še neizkoriščene možnosti – niše – v razvoju družbenih ved na nacionalnem nivoju in ki se uspešno vključuj v mednarodno okolje in trende razvoja družbenih ved.

Fakulteta prepoznava svoje poslanstvo v izobraževanju in prenosu znanja, katerega kakovost odločilno temelji na težnji po odličnosti na vseh področjih. Za doseganje tega našega poslanstva in prispevka k na znanju temelječi družbi, želimo načela sodobne paradigme kakovosti in odličnosti vgraditi v naš vsakodnevni način dela. Tako sistem vodenja na FUDŠ sloni na temeljnih gradnikih nove organizacijske paradigme:

- osredotočenost na odjemalce, predvsem študente in naročnike raziskovalnih storitev
- usmerjenost v rezultate
- voditeljstvo in stanovitnost namena
- menedžment na podlagi procesov in dejstev
- razvoj in vključevanje zaposlenih
- stalno učenje, inoviranje in izboljševanje
- razvijanje partnerstva
- družbena odgovornost fakultete.

2.2 Izhodišča za oblikovanje strateškega načrta

Strateški načrt fakultete temelji na naslednjih konceptualnih izhodiščih:

- strategija Evropa 2020
- dokumenti bolonjskega procesa začeni z Magna Charta Universitatum

- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG po ENQA)
- Zakon o visokem šolstvu
- Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov (NAKVIS).

Pri oblikovanju strateškega načrta fakultete smo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- Izobrazba državljanov in državljanek RS je pomemben dejavnik uspešnega razvoja in uveljavljanja naše države v mednarodnem prostoru.
- Za uspešnost gospodarstva je nujna tesna povezanost in obojestransko izmenjevanje med visokošolskim prostorom in gospodarstvom oz. širšim okoljem.
- Fakulteta mora nuditi svojim odjemalcem čim več možnosti, priložnosti in pobud za njihovo dejavno vključevanje v raziskovalno razvojno delo, sooblikovanje študijskih programov in razvojnih načrtov fakultete.
- Prioritete raziskovanja so usmerjene v preučevanje sodobnih pojavov, ki izvirajo iz interakcije vedno spreminjajočega okolja in človekove interakcije z okoljem.
- Sodobni študijski programi morajo poleg predmetno-specifičnih kompetenc zagotavljati tudi in predvsem interdisciplinarnost in multidisciplinarnost, ter osvojitve ključnih (ali generičnih) kompetenc, ki diplomantom omogočajo uspešno prilagajanje in učenje v različnih delovnih okoljih ter vertikalno, horizontalno in diagonalno gibljivost pri zaposlovanju in nadaljnjem izobraževanju.

2.3 Politika in strategija temeljita na sedanjih in prihodnjih potrebah ter pričakovanjih vseh udeleženi strani

To lahko vključuje:

- zbiranje in razumevanje informacij o trgu in tržnih segmentih, v katerih organizacija deluje in bo delovala v prihodnje;
- prepoznavanje, razumevanje in predvidevanje potreb in pričakovanj sedanjih in prihodnjih udeleženi strani, vključno z odjemalci, zaposlenimi, partnerji, družbo in delničarji;
- prepoznavanje, razumevanje in predvidevanje dogajanj na trgu, vključno z dejavnostjo konkurence.

2.4 Politika in strategija temeljita na informacijah, dobljenih z merjenjem dosežkov, raziskavami, učenjem in s sorodnimi zunanjimi aktivnostmi

To lahko vključuje:

- analizo notranjih kazalnikov delovanja;
- analizo rezultatov učenja;
- analizo zunanje podobe ter podatkov o poznavanju blagovne znamke;
- analizo delovanja konkurence ter najboljših organizacij v panogi;
- analizo podatkov o ključnih sposobnostih obstoječih oziroma potencialnih partnerjev;

- analizo podatkov iz kratkoročne in dolgoročne družbene, okoljske, varnostne in zakonodajne problematike;
- analizo podatkov o uspehih proizvodov in storitev skozi ves njihov življenjski cikel;
- prepoznavanje in razumevanje ekonomskih in demografskih kazalnikov;
- analizo podatkov za ugotavljanje vpliva novih tehnologij in modelov poslovanja na delovanje organizacije.

2.5 Organizacija razvija, pregleduje in posodablja politiko in strategijo

To lahko vključuje:

- razvijanje, pregledovanje in posodabljanje politike in strategije v skladu s poslanstvom, vizijo, vrednotami in načeli odličnosti organizacije;
- uravnoteženje kratkoročnih in dolgoročnih potreb ter pričakovanj vseh udeleženih strani;
- ocenjevanje tveganj in iskanje načinov, kako se s temi tveganji spoprijeti;
- prepoznavanje sedanjih in prihodnjih konkurenčnih prednosti;
- prepoznavanje ključnih sposobnosti in potreb po partnerstvih/zvezah za izvajanje politike in strategije;
- zagotavljanje prisotnosti na vzpostavljenih trgih in potrebo po spremembi trženjskega pristopa;
- usklajevanje lastne strategije s strategijo partnerjev in zvez;
- prepoznavanje kritičnih dejavnikov uspeha;
- usklajevanje in nenehno razvijanje družbenih ter okoljskih standardov s partnerji;
- vrednotenje ustreznosti in uspešnosti politike in strategije.

2.6 Organizacija sporoča politiko in strategijo in ju širi v okviru ključnih procesov

To lahko vključuje:

- prepoznavanje in snovanje ter sporočanje okvira ključnih procesov, potrebnega za izvajanje politike in strategije organizacije;
- sporočanje politike in strategije udeleženim stranem ter vrednotenje, kakšno je zavedanje o njima;
- usklajevanje, prednostno razvrščanje, dogovarjanje, zaporedno razvrščanje in sporočanje načrtov, ciljev in namer ter spremljanje dosežkov;
- vzpostavljanje mehanizmov poročanja za celotno organizacijo, da bi lahko sledili napredku.

2.7 Vizitka strateškega načrta fakultete

Strateški načrt fakultete je temeljni planski razvojni dokument, ki sta ga oblikovala Akademski zbor, Senat, Upravni odbor in administrativno osebje v sklopu dveh strateških konferenc (26.-27. 1. 2014 in 20. 12. 2014). Končni dokument je bil sprejet na seji senata dne 22.1.2015. Dne 26.3.2015 pa je bil predstavljen na seji Sveta zaupnikov.

3. POSLANSTVO, VIZIJA, VREDNOTE IN STRATEŠKE USMERITVE FAKULTETE

3.1 Poslanstvo

Zavezani smo inovativnosti in vrhunskosti znanja. Spodbujamo intelektualno refleksijo in prenašamo znanstvena spoznanja v lokalno in globalno okolje. Usposabljammo odgovorne posameznike, sposobne kompetentno opravljati delo in se aktivno soočati z razmerami na trgu in v družbi. Tako soustvarjamo pogoje za odprtost, svobodo in blaginjo.

3.2 Vizija

Postali bomo eden vodilnih evropskih centrov na izbranih področjih družboslovnega znanja, naši diplomanti pa med najbolj iskanimi strokovnjaki s svojega področja.

3.3 Vrednote organizacijske kulture

- **Resnica:** Resnicoljubnost kot glavno vodilo pri znanstvenem in pedagoškem delu, kar pomeni iskanje novih spoznanj o proučevanih pojavih ter širjenje vedenja o njih na verodostojen in intelektualno pošten način.
- **Svoboda:** Pravica do svobodnega ustvarjanja, raziskovanja in posredovanja spoznanj.
- **Avtonomija:** Neodvisnost fakultete in njenih sodelavcev od političnih, ekonomskih in ideoloških centrov moči.
- **Odgovornost:** Zavezanost fakultete in njenih sodelavcev uveljavljanju akademskih standardov in njihova usmerjenost v zagotavljanje dobrot študentov, ostalih deležnikov, akademske skupnosti in družbe kot celote.
- **Odličnost:** Doseganje vrhunskih standardov kakovosti na vseh področjih delovanja fakultete.
- **Ustvarjalnost:** Sposobnost ustvarjanja novega znanja, izvirne intelektualne refleksije ter inovativnega reševanja družbenih in tehnoloških problemov.
- **Zaupanje:** Pripadnost sodelavcev in študentov fakultete skupnim ciljem in načelom, medsebojno spoštovanje in razumevanje.

3.4 Strateške usmeritve fakultete

- Znanstveno raziskovalna in razvojna odličnost
- Odličnost študija
- Odličnost poslovanja
- Odgovoren odnos do okolja

4. ANALIZA OKOLJA FAKULTETE

4.1 Analiza PEST

Politično okolje:

- Fakulteta je v svojih politikah dokaj odvisna od nacionalnih agencij in teles, katerih načini dela so lahko politično pogojeni.
- Politično okolje je na nacionalni ravni nenaklonjeno zasebnemu visokemu šolstvu.
- Pričakovati je spreminjanje visokošolske zakonodaje, katere učinki so negotovi.
- Na nacionalni ravni je premalo možnost aktivnega sodelovanja pri oblikovanju zakonodaje.

Ekonomsko okolje:

- V gospodarstvu je še vedno premalo zavedanja o potencialnem doprinosu ustrezno usposobljenih družboslovnih profilov; profili s FUDŠ so še vedno premalo prepoznavni. Večji univerzitetni centri (Ljubljana, Maribor, Koper) imajo razmeroma šibke povezave z gospodarstvom, kar ponuja priložnosti za nove, fleksibilne in dinamične ustanove.
- Zahteve gospodarstva po izključno aplikativnem raziskovanju, s premajhnim zavedanjem možnih doprinosov družboslovja.

Družbeno-kulturno okolje:

- Fakulteta je umeščena v specifično obmejno in multikulturno okolje, na stičišče treh različnih kulturnih krogov (romanski, srednje evropski, JV evropski).
- Delež mladih, vključenih v terciarno izobraževanje v zadnjih dveh desetletjih narašča, vendar se bo v absolutnem smislu zaradi manjših generacij v prihodnje še zmanjševal.
- Zaradi relativno solidnega življenjskega standarda in kulturne kompatibilnosti se Slovenija lahko razvije v privlačno destinacijo za kakovosten akademski kader predvsem iz vzhodne iz jugovzhodne Evrope.
- Glede na manjše generacije in staranje prebivalstva predstavlja eno od priložnosti za fakulteto usmeritev v vseživljenjsko izobraževanje in mednarodno okolje.
- Prepoznavnost fakultete v Sloveniji je še vedno premajhna, kar je vidno celo v lokalnem okolju. Izkoristiti je treba lokalne in druge medijske kanale za spodbujanje interesa za dogodke in aktivnosti v okviru fakultete.
- Fakulteta je zanesljiv partner na področju skupnih projektov z gospodarstvom in negospodarstvom.

Tehnološko okolje:

- Tehnološka intenzivnost slovenskega gospodarstva in njegova inovativnost sta razmeroma nizki.

- Na regionalni in nacionalni ravni je vzpostavljeno podporno okolje za spodbujanje znanstveno-tehnološkega razvoja.
- Povezovanje med akademsko oz. raziskovalno in gospodarsko sfero je usmerjeno k inovacijam, ki so glavni generator razvoja in konkurenčnosti.
- Raziskovalno-izobraževalne institucije v RS razpolagajo z razmeroma skromno tehnološko infrastrukturo.

4.2 Analiza SWOT

Notranje prednosti (Strengths):

- Visoka kakovost zasnove in izvedbe študijskih in raziskovalnih programov
- Majhnost, fleksibilnost in dinamičnost
- Odlični medsebojni odnosi
- Aktualnost študijskih področij
- Mlada, prodorna ekipa z visokimi ambicijami
- Interdisciplinarnost raziskav
- Uporabnost in inovativnost študijskih vsebin
- Timsko delo zaposlenih
- Odprtost za sodelovanje z okoljem
- Predanost in motiviranost osebja poslanstvu, viziji in vrednotam fakultete
- Neodvisnost fakultete
- Homogenost vodstvene ekipe
- Poudarjanje raziskovalne usmerjenosti
- Preplet poučevanja in raziskovanja
- Vpetost v lokalno okolje
- Prijazen in prilagodljiv odnos do študentov
- Delo v majhnih skupinah
- Razumevanje za potrebe zaposlenih
- Zaposlovanje tujih visokošolskih učiteljev in raziskovalcev

Notranje slabosti (Weaknesses):

- Premajhna prepoznavnost fakultete
- Pokrivanje več predmetov s strani istih učiteljev
- Pedagoška preobremenjenost učiteljev
- Preobremenjenost strokovnega osebja
- Upočasnitev zaključka študija študentov v zadnjem letu študija
- Pasivnost študentov
- Premajhna dostopnost tekoče znanstvene periodike
- Finančna ranljivost
- Premajhna medsebojna povezanost med člani Akademskega zbora

- Prevelik delež fiktivnega vpisa na posameznih programih
- Pomanjkanje resursov za resnično odlične projektne prijave in znanstvene objave
Prešibka informacijska podpora
- Premajhna aktivnost Študentskega sveta

Zunanje priložnosti (Opportunities):

- Uglednost članov Akademskega zbora
- Obmejna lega
- Ostajanje študentov v domači regiji – manjše migracije
- Povezovanje z inštitucijami primarnega in sekundarnega izobraževanja
- Potrebe po dodatnem izobraževanju
- Nizka fleksibilnost obstoječih univerz
- Prepoznavanje in zadovoljitev potreb in interesa regijskih delodajalcev
- Naklonjenost lokalne politike in gospodarstva razvoju visokega šolstva
- Programska razširitev ponudbe fakultete
- Z vključevanjem najboljših strokovnjakov izboljšati kakovost prenosa znanja
- Izvajanje komercialnih izobraževalnih storitev
- Osredotočenje na marginalne skupine
- Vključevanje v EU projekte
- Vključevanje vabljenih uglednih strokovnjakov
- Mobilnost in izmenjava
- Povezava s tujimi univerzami
- Vseživljenjsko učenje
- Nudenje psihoterapevtskega svetovanja in izobraževanja, tudi za potrebe gospodarstva

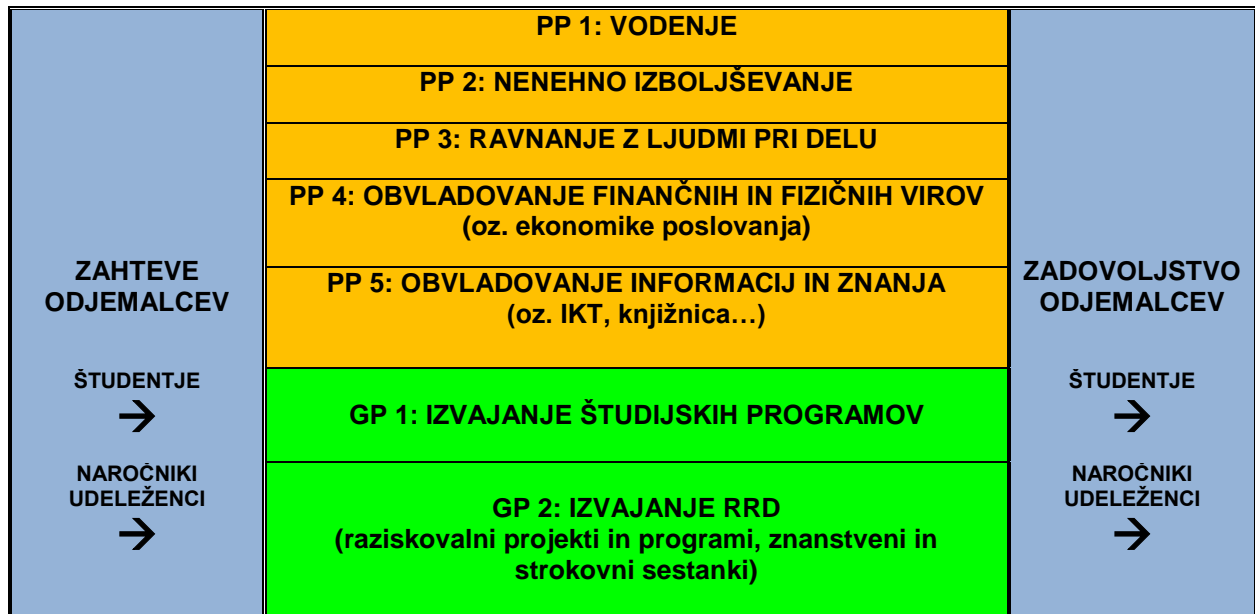
Zunanje nevarnosti (Threats):

- Sprememba zakonodaje na škodo samostojnih in zasebnih visokošolskih zavodov
- Omejevanje razvoja fakultete s strani obstoječih državnih univerz
- Neozaveščenost o pomenu in dimenzijah visokega šolstva
- Sprememba financiranja s strani RS
- Sovražen odnos nekaterih pomembnih akterjev do samostojnih visokošolskih zavodov
- Nevarnost medijske gonje in blokade
- Nezadostno število prijav študentov
- Premalo partnerjev v gospodarstvu
- Pristranskost izbora projektov, financiranih iz javnih sredstev
- Nestabilnost institucionalnega okolja
- Prešibka vključenost v mednarodna omrežja najuglednejših raziskovalcev in akademskih institucij

5. PROCESNI PRISTOP IN STRATEŠKI CILJI FAKULTETE

5.1 Procesni pristop na fakulteti

OPOMBA: PP - podporni procesi GP - glavni procesi



GP 1: IZVAJANJE ŠTUDIJSKIH PROGRAMOV							
ANALIZA POTREB IN TRGA	RAZVOJ PROGRAMOV	TRŽENJE PROGRAMOV IN VPIS ŠTUDENTOV	PROGRAMI 1. ST.	PROGRAMI 2. ST.	PROGRAMI 3. ST.	POŠTUDIJSKE AKTIVNOSTI	
			AKTIVNOSTI ZA IZVEDBO ŠTUDIJSKIH PROGRAMOV				
GP 2: IZVAJANJE RRD							
GP 2.1: PROJEKTI							
SPREMLJANJE RAZPISOV IN TRGA	PRIPRAVA PROJEKTHNIH PREDLOGOV	PRIJAVE NA RAZPISE	PRIDOBITEV PROJEKTOV IN ANALIZA IZGUBLJENIH PROJEKTOV	IZVEDBA PROJEKTA IN ANALIZA	PREDAJA PROJEKTA NAROČNIKU	SPREMLJANJE IZVEDBE IN UKREPI IZBOLJŠAV	POPROJEKTNE AKTIVNOSTI
GP 2.2: KONFERENČNI DOGODKI							
RAZISKAVA TRGA IN ANALIZA POTREB	PRIPRAVA KONFERENCE PROGRAM-ORGANIZACIJA, VIROV	PRIDOBITEV IZVAJALCEV KON.	PROMOCIJA TRŽENJE KONFERENCE IN PRIJAVE	IZVEDBA KONFERENCE	ODZIV UDELEŽENCEV IN JAVNOSTI	POKONFERENČNE AKTIVNOSTI	

5.2 Strateški cilji fakultete

Iz vsake strateške usmeritve imamo izpeljanih vsaj po pet strateških ciljev, ki smo jih za naslednje obdobje petih let tudi okvantificirali. Ti strateški cilji v vsakem letu postanejo izhodišča za oblikovanje letnih planov dela.

Strateška usmeritev 1: Raziskovalno-razvojna odličnost

Številka	Strateški cilj	Indikator	Vir, način izračuna	Enota	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.1	Publicistična produktivnost	Število upoštevanih točk za družboslovje na redno zaposlenega raziskovalca	Sicris; število točk za RO za posamezno leto / število redno zaposlenih s statusom raziskovalca po ARRS na dan 31.12. istega leta; Sicris točke	Sicris točke	90	100	100	100	100	100
1.2	Publicistična odličnost	Število objav v prvi polovici IF po JCR ali SNIP in znanstvenih monografij pri založbah s seznama ARRS na redno zaposlenega raziskovalca	Sicris; število objav za RO za posamezno leto / število redno zaposlenih s statusom raziskovalca po ARRS na dan 31.12. istega leta; Sicris točke	Število objav	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5
1.3	Publicistična odmevnost	Število čistih citatov na raziskovalca v zadnjih 10 letih	Sicris; število čistih citatov za RO za posamezno leto / število redno zaposlenih s statusom raziskovalca po ARRS na dan 31.12. istega leta; Sicris točke	Število norm. citat.	15	20	18	20	22	24
1.4	Raziskovanje za potrebe EU	Letni prihodki pridobljeni neposredno od EU za potrebe raziskovalno-razvojnega dela	Projektni koordinator, finančno-računovodske evidence po bilanci	1000 EUR	20	100	70	100	120	140
1.5	Raziskovanje za nacionalne potrebe	Letni prihodki pridobljeni od ARRS, ministrstev, lokalnih skupnosti in drugih pravnih oseb javnega sektorja za potrebe raziskovalno-razvojnega dela	Projektni koordinator, finančno-računovodske evidence po bilanci	1000 EUR	420	450	180	250	275	275
1.6	Raziskovanje za potrebe trga (gospodarstvo in nevladni sektor)	Letni prihodki pridobljeni s strani gospodarskih družb in nevladnega sektorja za potrebe raziskovalno-razvojnega dela	Projektni koordinator, finančno-računovodske evidence po bilanci	1000 EUR	100	100	50	55	60	65
1.7	Obsežnost konferenčnih dogodkov	Število vseh referentov na znanstvenih in strokovnih konferencah ter delavnicah v organizaciji ali soorganizaciji fakultete v posameznem letu	Projektni koordinator, organizatorji dogodkov	Število udeležencev	50	55	60	65	70	75
1.8	Internacionalizacija konferenčnih dogodkov	Delež tujih referentov na znanstvenih in strokovnih konferencah ter delavnicah v organizaciji ali soorganizaciji fakultete v posameznem letu	Projektni koordinator, organizatorji dogodkov	%	70	72	74	76	78	80
1.9	Zadovoljstvo uporabnikov	Število opozoril in reklamacij glede izvajanja raziskovalnih projektov s strani naročnika oz. financerja na leto	Projektni koordinator	Število	0	0	0	0	0	0
1.10	Ustreznost izvajanja	Število odpovedanih pogodb s strani naročnika ali financerja zaradi neustrezne izvedbe s strani fakultete na leto	Projektni koordinator	Število	0	0	0	0	0	0

Strateška usmeritev 2: Odličnost študija

Številka	Strateški cilj	Indikator	Vir, način izračuna	Enota	2014 /15	2015 /16	2016 /17	2017 /18	2018 /19	2019 /20	2020 /2021
2.1	Povečanje zanimanja za program in vpis študentov - UDŠ (1. stopnja)	Skupno število vseh vpisanih študentov (s statusom študenta) - UDŠ (vsi letniki, vse lokacije) * Po zadnjem vpisnem roku v tekočem študijskem letu	Referat FUDŠ; Podatki v VIS - število vpisanih študentov	Število	83	90	100	70	75	80	80
2.2	Povečanje zanimanja za program in vpis študentov - SM (1. stopnja)	Skupno število vseh vpisanih študentov (s statusom študenta) - SM (vsi letniki, vse lokacije) * Po zadnjem vpisnem roku v tekočem študijskem letu	Referat FUDŠ; Podatki v VIS - število vpisanih študentov	Število	46	50	55	46	50	50	50
2.3	Povečanje zanimanja za program in vpis študentov - PSP (1. stopnja)	Skupno število vseh vpisanih študentov (s statusom študenta) - PSP (vsi letniki, vse lokacije) * Po zadnjem vpisnem roku v tekočem študijskem letu	Referat FUDŠ; Podatki v VIS - število vpisanih študentov	Število	64	70	71	72	73	74	74
2.4	Povečanje zanimanja za program in vpis študentov - MM (2. stopnja)	Skupno število vseh vpisanih študentov (s statusom študenta) - MM (vsi letniki, vse lokacije) * Po zadnjem vpisnem roku v tekočem študijskem letu	Referat FUDŠ; Podatki v VIS - število vpisanih študentov	Število	120	122	124	110	90	94	100
2.5	Povečanje zanimanja za program in vpis študentov - PSP (2. stopnja)	Skupno število vseh vpisanih študentov (s statusom študenta) - PSP (vsi letniki, vse lokacije) * Po zadnjem vpisnem roku v tekočem študijskem letu	Referat FUDŠ; Podatki v VIS - število vpisanih študentov	Število	24	26	28	30	34	38	38
2.6	Povečanje zanimanja za program in vpis študentov na doktorski študij (3. stopnja)	Skupno število vseh vpisanih študentov (s statusom študenta) - SOC (vsi letniki, vse lokacije) * Po zadnjem vpisnem roku v tekočem študijskem letu	Referat FUDŠ; Podatki v VIS - število vpisanih študentov	Število	37	39	41	30	30	30	30
2.7	Povečanje števila vpisanih študentov v prvem prijavnem roku (1. letnik)	Delež vseh vpisanih študentov v 1. prijavnem roku * V oktobru za tekoče študijsko leto	Referat FUDŠ; Delež vpisanih študentov na dan 1. vpisnega roka, glede na skupno število vpisanih študentov	%	22,5	27	32	22,5	25	27,5	27,5
2.8	Vstopna kakovost študentov s splošno matura na dodiplomskih programih	Povprečno število doseženih točk pri maturi za vpisane na univerzitetni program 1. stopnje * Ob 1. vpisnem roku za tekoče študijsko leto	Referat FUDŠ; Povprečno skupno št. točk na maturi vpisanih študentov	Št. točk	14,3	15,0	15,0	16,0	16,0	16,0	16,0
2.9	Vstopna kakovost študentov s poklicno matura na VS	Povprečno število doseženih točk pri poklicni maturi za vpisane na visokošolski program 1. stopnje	Referat FUDŠ; Povprečno skupno št. točk na poklicni maturi vpisanih študentov		15,1 9	15,5 0	15,5 0	16,0 0	16,0 0	16,0 0	16,0

	dodiplomskih programih	* Ob 1. vpisnem roku za tekoče študijsko leto		Št. točk							
2.10	Učinkovitost dodiplomskega študija	Povprečno število let trajanja študija na 1. stopnji * Vsa leta študija od vpisa do uspešnega zaključka	Referat FUDŠ; Povprečna doba (v letih) za dokončanje študija na študenta od vpisa do dokončanja obveznosti za zaključek študija	Leta	4,2	4,00	4,00	4,00	4,00	4	4
2.11	Vstopna kakovost študentov magistrskega študija	Povprečna skupna ocena študenta ob vpisu na podiplomski študij (brez upoštevanja ocene zaključne naloge) * Na zadnji vpisni rok v oktobru za tekoče študijsko leto	Referat FUDŠ; Povprečna ocena iz indeksa, glede na vse vpisane študente v 1. letnik 2. stopnje	Ocena	7,89	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
2.12	Učinkovitost magistrskega študija	Povprečno število let trajanja študija za 2. stopnjo * Vsa leta študija od vpisa do uspešnega zagovora diplomske naloge	Referat FUDŠ; Povprečna doba (v letih) za dokončanje študija na študenta, od vpisa do dokončanja obveznosti za zaključek študija (zagovor magistrske naloge)	Leta	3,10	3,06	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
2.13	Vstopna kakovost študentov doktorskega študija	Povprečna skupna ocena študenta ob vpisu na podiplomski študij, 3. stopnja * Na zadnji vpisni rok v oktobru za tekoče študijsko leto	Referat FUDŠ; Povprečna ocena iz indeksa, glede na vse vpisane študente v 1. letnik 3. stopnje	Ocena	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3
2.14	Učinkovitost doktorskega študija	Povprečno število let trajanja študija za 3. stopnjo * Vsa leta študija od vpisa do uspešnega zagovora doktorske disertacije	Referat FUDŠ; Povprečna doba (v letih) za dokončanje študija na študenta od vpisa do dokončanja obveznosti za zaključek študija (zagovor doktorske disertacije)	Leta	4,00	4,00	4,00	4,5	4,5	4,5	4,5
2.15	Vključevanje študentov FUDŠ v mednarodne izmenjave	Delež izkoriščenih pridobljenih študentskih mest za izmenjave v tujini (v deležu merjeno od leta 2017/2018 dalje pred tem pa število študentov iz FUDŠ na izmenjavah tujini) * V tekočem študijskem letu	Referat FUDŠ; Število / delež (od 2017-2018) študentov iz FUDŠ, ki so na izmenjavah v tekočem študijskem letu	Število oz. delež	2	4	4	100 %	100 %	100 %	100 %
2.16	Privlačnost FUDŠ za tuje študente na izmenjavi	Število tujih študentov na izmenjavi na FUDŠ * V tekočem študijskem letu	Referat FUDŠ; Število študentov, ki so na FUDŠ preko programa izmenjave v tekočem študijskem letu	Število	3	3	3	4	4	4	4
2.17	Privlačnost FUDŠ za vpis tujih študentov	Število tujih študentov, vpisanih na FUDŠ (na vseh stopnjah in programih skupaj) v tekočem študijskem letu	Referat FUDŠ; Število tujih študentov, ki so na FUDŠ vključeni v pedagoški proces, izven programa Erasmus (na vseh stopnjah)	Število	4	5	6	40	40	40	40
2.18	Internacionalizacija pedagoškega osebja	Število tujih predavateljev vključenih v pedagoški proces na FUDŠ (vse stopnje študija) * V tekočem študijskem letu	Število tujih predavateljev v študijskem letu	Število	12	13	13	10	10	10	10
2.19	Visoka stopnja zadovoljstva študentov z izvedbo pedagoškega procesa	Povprečna vrednost zadovoljstva študentov s celotnim pedagoškim procesom (skupaj vsi predavatelji in asistenti) * V tekočem študijskem letu	Študentske ankete; Povprečna ocena iz anket glede zadovoljstva študentov s študijem na FUDŠ	vrednost 1-5	4,4	4,4	4,4	4,4	4,5	4,5	4,5

Strateška usmeritev 4: Odgovoren odnos do okolja

Številka	Strateški cilj	Indikator (Bilančni podatki)	Vir, način izračuna	Enota	2015	2016	2017	2018	2019	2020
4.1	Seznanjenost okolja z raziskovalnimi dosežki	Predstavitve rezultatov raziskav širši javnosti	Koordinator projektov/Število predstavitev raziskav splošni javnosti	Št./mesec	5	5	6	6	7	7
4.2	Odmevnost poljudno-znanstvenih in strokovnih dogodkov	Število obiskovalcev poljudno znanstvenih dogodkov fakultete	Koordinator projektov/Koordinator Družboslovnih večerov/Povprečno število obiskovalcev na dogodku	Št./dogodek	8	9	10	10	11	11
4.3	Racionalna raba energije	Strošek porabe energije na študenta	Finančna služba/referat/Količnik v EUR/število študentov	EUR/št študentov	18	18	17	17	16	16
4.4	Zagotavljanje informiranosti z dosežki FUDŠ	Letno število FUDS informatorjev	/Število izdanih informatorjev na leto	Št.	2	3	2	2	2	2
4.5	Popularizacija družboslovja med mladimi	Število ur brezplačnih predavanj na Srednjih šolah Od leta 2017 dalje: Število mladih udeležencev na izvedenih dogodkih	PR koordinator/število ur predavanj na srednjih šolah Od leta 2017 dalje: Število mladih udeležencev na izvedenih dogodkih	Št. kumulativa za vse šole skupaj Od leta 2017 dalje: Št. udeležencev	5	8	250	275	300	325

6. INTEGRIRANI PROGRAMI 2015 – 2020

V smislu akcijskih načrtov za uresničevanje dolgoročnih ciljev in s tem strateškega načrta smo oblikovali tudi petletni integriran program v sklopu katerega imamo opredeljene ključne ukrepe oziroma projekte. Ključno je to, da iz tega programa črpamo ideje za letne plane dela, kjer posamezen ukrep dobi status internega projekta. Za vsak tak interni projekt dekan določi vodjo projekta in projektno skupino. Vodja projekta oblikuje podroben izvedbeni načrt projekta in odgovarja za njegovo kakovostno obvladovanje.

STRATEŠKA USMERITEV 1: Znanstveno raziskovalna in razvojna odličnost		LETO IZVAJANJA				
ZAP. ŠT.	UKREPI ZA URESNIČITEV	2015	2016	2017	2018	2019
1.	Konsolidacija strukture inštitutov					
2.	Opredelitev postopkov prijavljanja in izvajanja projektov					
3.	Uveljavitev sistema stimulacije na podlagi raziskovalne uspešnosti					
4.	Okrepitev knjižnice z elektronskimi bazami					
5.	Revija RSC uvrščena v Scopus					
6.	Revija RSC uvrščena v SSCI					

STRATEŠKA USMERITEV 2: Odličnost študija		LETO IZVAJANJA				
ZAP. ŠT.	UKREPI ZA URESNIČITEV	2015	2016	2017	2018	2019
1.	Prenova dodiplomskih študijskih programov					
2.	Prenova podiplomskih študijskih programov					
3.	Izpopolnitev študentske ankete za samoevalvacijo					
4.	Sistematičen pristop k trženju študijskih programov					
5.	Sistematična skrb za usklajenost med visokošolskimi učitelji in asistenti					
6.	Skrb za enotne in striktno ocenjevalne standarde					
7.	Sistematično preprečevanje plagiatorstva med študenti					
8.	Širitev Erasmus omrežja					
9.	Uvajanje e-študija					

STRATEŠKA USMERITEV 3: Odličnost poslovanja		LETO IZVAJANJA				
ZAP. ŠT.	UKREPI ZA URESNIČITEV	2015	2016	2017	2018	2019
1.	Nadgradnja informacijskega sistema fakultete na procesnem pristopu in sistemu vodenja s cilji					
2.	Okrepitev dislokacije v Ljubljani in vzpostavitev boljše povezanosti					
3.	Izvedba mednarodne zunanje evalvacije fakultete					

STRATEŠKA USMERITEV 4: Odgovoren odnos do okolja		LETO IZVAJANJA				
ZAP. ŠT.	UKREPI ZA URESNIČITEV	2015	2016	2017	2018	2019
1.	Opredelitev in vpeljava načinov spremljanja spletne in medijske prisotnosti fakultete					
2.	Okrepitev poljudno-znanstvenih in poljudno strokovnih dejavnosti fakultete, zlasti v Ljubljani					

7. PROMOCIJA STRATEŠKEGA NAČRTA

Program promocije strateškega načrta fakultet vključuje predstavitev ključnih vsebin strateškega načrta (selektivno po skupinah) vsem udeleženi stranem, ki pa so hkrati večinoma (od prve do šeste alineje) tudi vključene v njegovo oblikovanje in po potrebi kasnejša preoblikovanja:

- strokovno osebje fakultete
- akademski zbor fakultete
- senat fakultete
- upravni odbor fakultete
- študentski svet fakultete
- svet zaupnikov
- mediji
- objava strateškega načrta na spletnih straneh fakultete

8. PREGLED IN POSODABLJANJE STRATEŠKEGA NAČRTA

Sistematični pregled in posodabljanje strateškega načrta fakultete vključuje:

- Sprotno spremljanje, implementacijo ter nadzor nad izvajanje strateških usmeritev vključuje pregled, ocenjevanje in poročanje tako notranjim pristojnim organom, kot tudi zunanjim institucijam.
- S spremljanjem in nadziranjem izvajanja strateških usmeritev želi fakulteta zagotavljati ustrezno kakovost in nenehno izboljševanje pedagoškega, raziskovalno razvojnega in upravljalnega procesa. Strateške usmeritve opredeljene bo fakulteta operacionalizirala na letni ravni v svojem letnem programu dela.
- Letni program dela fakultete temelji na izhodiščih, ki jih oblikuje vodstvo fakultete vsako leto in sicer za tisti del dejavnosti, za katere so opredeljeni strateški cilji. Na ta način želimo zagotoviti transparentno in močno povezavo med strateškim dokumentom in letnim programom dela.
- Na podlagi strateškega načrta fakulteta, se pripravlja letni program, ki se ga posreduje na pristojno ministrstvo. Poleg programa dela se pripravi finančni načrt za eno leto in načrt investicij in investicijskega vzdrževanja.
- Pri letnem načrtovanju se upoštevajo zakonsko določeni roki, ki veljajo za oddajo programov dela in finančnih načrtov. Senat fakultete je na predlog dekana dolžan najmanj enkrat letno obravnavati poročilo o uresničevanju zastavljenih ciljev. Integralno poročilo o doseženih ciljih se pripravi enkrat v letu. Strateški načrt se pregleda, najmanj enkrat v obdobju za katerega je pripravljen, v primeru večjih sprememb v zunanjem ali notranjem okolju, ki bi lahko bistveno vplivale na njegovo uresničevanje pa tudi večkrat.
- Za umestitev oz. izvajanje strateških usmeritev ter poročanje o rezultatih uresničevanja zastavljenih ciljev Strateškega načrta fakultete je odgovoren dekan fakultete.

Mesec	Aktivnost	Nosilec
januar- februar	Sprejem letnega poročila za minulo leto skladno s Strateškim načrtom	Senat, Upravni odbor
januar- februar	Sprejem letnega načrta za tekoče leto skladno s Strateškim načrtom	Senat, Upravni odbor
marec- april	Obravnava in sprejem samoevalvacijskega poročila za minulo leto glede na cilje Strateškega načrta	Študentski svet, Akademski zbor, Senat, Svet zaupnikov
april	Pregled vseh dejavnikov okolja, nove prioritete, nadaljnje aktivnosti uresničevanja strateških usmeritev in ciljev; po potrebi sprožitev postopka dopolnitve Strateškega načrta	Strateška konferenca
december	Priprava gradiv za letno poročilo in letni načrt	vodstvo in strokovne službe fakultete